

CÓMO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CONTRIBUYE A LA FELICIDAD DE LOS COLABORADORES EN EL SECTOR DE LA HOSPITALIDAD EN COLOMBIA

Ruth Arroyo Tovar
Universidad Externado de Colombia
ruth.arroyo@uexternado.edu.co
Temática: Turismo Sostenible-RSE

*Responsabilidad Social Empresarial
Felicidad Organizacional
Felicidad en el Trabajo
Management 3.0*

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de modelo de felicidad organizacional acorde a las necesidades del sector de alojamiento en Colombia, para generar motivación y bienestar de los colaboradores como estrategia para ser productivos e integrales laboralmente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar de qué manera contribuye la Responsabilidad Social Empresarial-RSE al bienestar, motivación y la felicidad de los colaboradores.
- Identificar los factores clave que facilitan la felicidad organizacional.
- Desarrollar una guía estructurada que facilite la aplicación de un esquema organizacional basado en el concepto de felicidad en el sector de la hospitalidad.

INTRODUCCIÓN

Hablar de globalización, analizada desde diversas perspectivas y conceptos, así como de sus repercusiones en la sociedad ha sido materia de estudio de varios autores e instituciones. El Fondo Monetario Internacional (FMI) enuncia este proceso como la interdependencia económica progresiva entre las naciones del mundo, lo cual da como consecuencia el incremento de transacciones y capitales. Debido a ello, las organizaciones y todo su ecosistema sufren efectos y cambios como resultado del incremento productivo y comercial. Este proceso global representa para muchos una coyuntura, para ser aprovechada y desarrollarse aún más. En cambio, para otros al no poder ser competitivos, experimentan retroceso.

Lo único cierto es que toda organización debe aspirar a la transformación constante en la búsqueda de un mejor rendimiento suyo y de sus grupos de interés o *stakeholders*, compuestos por el público interno y externo, ante los cuales estas tienen relaciones, realizan sus acciones y ejercen su influencia.

En este panorama, se presenta la responsabilidad social empresarial, o corporativa, (RSE) como una práctica empresarial que satisfaga estas preocupaciones sociales y ambientales, con un direccionamiento donde intervengan sujetos activos (la organización y las personas que la componen) y pasivos (el entorno sobre el cual realiza sus actividades). De tal forma, que se puedan evaluar los esfuerzos que esta lleva a cabo en la sociedad.

La RSE se enfoca en la voluntad por lo socialmente responsable, por medio de la cual se consigue aumentar los efectos positivos en la humanidad, a la vez, que se logra disminuir los efectos negativos, trayendo como consecuencia beneficios del desarrollo sostenible a largo plazo (Bateman & Snell, 2009).

Así mismo, y dentro del concepto de actualización constante derivado de la complejidad global enunciada anteriormente y articulado totalmente con el concepto de RSE, resultan corrientes, tendencias y formas de gestión con propuestas que permiten alcanzar la productividad, competitividad y rentabilidad como propósito fundamental de todo tipo de organización (pública, privada), para garantizar su eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

La más reciente tendencia se conoce como el *Management 3.0*; nombre que Jurgen Appelo ha dado a su innovadora manera de enfocar el manejo de equipos y empresas desde una perspectiva ágil. Es un concepto de vanguardia que permite a los líderes empresariales cambiar su forma de pensar respecto al estilo de gestión dentro de sus organizaciones, el cual plantea la redirección del liderazgo y la disolución de jerarquías. Este, entra en discrepancia con los antiguos métodos de *Management* (1.0 y 2.0), los cuales planteaban organizaciones netamente verticales y con una visión “tayloriana” de sus trabajadores. En el 1.0 la gestión era tradicional, basada en cumplir órdenes, llevar a cabo tareas siguiendo unos procesos definidos y repetitivos. Además, considera a las personas como recursos o una pieza más del engranaje, con un enfoque de ahorro en costos y con una jerarquía muy marcada, donde el superior es el que determina qué, cómo y cuándo hacer las cosas. En esta gestión el jefe siempre tiene la razón. En el 2.0 se intenta aplicar algunas de las prácticas que se llevan a cabo en empresas exitosas pero que funcionan diferente, sin entender realmente por qué no funciona la “adaptación” realizada. No existe apropiación, identidad, ni sentido de pertenencia de los principios que caracterizan la cultura organizacional. Presenta clima organizacional afectado, altos índices de

desmotivación y rotación, jornadas extendidas de trabajo y cúmulo de tareas por realizar.

El *Management 3.0* resulta como la contraposición de estos antiguos modelos gerenciales con una forma estructurada de gestión flexible, que conduce los esfuerzos de la organización para adaptarse a los cambios internos y externos, convirtiéndola en una “empresa ágil”. De esta manera, no hay una única función en la empresa, sino varias distribuidas a lo largo de los distintos niveles. Tampoco existe un único tipo de gestión, sino varios, de acuerdo con la estrategia general, su misión, visión y valores, orientados a cada proyecto concreto que realice, a su portafolio de productos y servicios, número de empleados, tamaño, sector, entre otros. Appelo (2017)¹, menciona que “la complejidad del día a día, la ingobernabilidad de los mercados, necesitan una gestión distribuida en la que cada trabajador y participante en la empresa tenga algo de “gestor”, por lo que el rol del *mánager* es más descentralizado”. En este nuevo concepto, el liderazgo tiene como objetivo hacer, crecer y transformar organizaciones en un gran lugar para trabajar en el que la gente está involucrada, el trabajo es cada día mejor y los clientes están encantados.

La particularidad de esta nueva forma de administrar es que coloca en el centro de sus actividades al colaborador o empleado, entendido como el activo más importante de la organización, ya que se logran objetivos a corto, mediano y largo plazo con él y a través de él. De su desempeño, compromiso, consecución de metas y sobre todo de su comportamiento y actitud, dependerá en gran medida, el

¹ Texto original en inglés. Traducción propia.

cumplimiento de la estrategia organizacional, su impacto y el llegar a ser considerada como una empresa exitosa.

Por esta razón, hay que orientar recursos y esfuerzos organizacionales para que el colaborador disfrute de un clima laboral sano y perciba sensación estable de bienestar, que le permita crecer, desarrollarse y proyectarse dentro de la misma organización, la misma que debe ser el escenario donde florezcan sus fortalezas y competencias más relevantes, y donde sus debilidades sean consideradas oportunidades de aprendizaje continuo. A esto se le conoce como “crear ambientes humanizados y felices” y es donde cobra relevancia el objetivo de este estudio: “Cómo pueden las organizaciones desde la RSE contribuir a la felicidad de sus colaboradores en el sector de la hospitalidad en Colombia”. Entendiendo por hospitalidad, la función de ofrecer buena acogida y recibimiento al cliente, especialmente visitantes y extranjeros, que en esta industria se le denomina huésped. Incluye un conjunto de servicios básicos, como la alimentación, la bebida y el alojamiento; así como en algunos casos, contempla la oferta de servicios complementarios o de valor añadido como servicios de tecnología, zonas de negocios, áreas sociales, zona de parqueo de vehículos y entretenimiento, entre otros, dependiendo del tipo de establecimiento de alojamiento y hospedaje que ofrezca el servicio de hospitalidad (ver figura 1).

HOTEL	LOVE HOTEL
HOSTAL	INN
MOTEL	POP-UP HOTEL
APART-HOTEL	BUSINESS HOTEL
APARTAMENT	PENSIÓN
HOTEL BOUTIQUE	POSADA
RESORT	POSHTEL
B&B	ECO HOTEL
GUEST HOUSE	CAPSULE HOTEL
LODGE	CAMPING
CASA RURAL	GLAMPING

Figura 1. Tipos de hospedaje, adaptado de Elmundook, (2019).

Es ampliamente conocido que este sector de la hotelería y afines presenta una forma de gestión que reviste gran complejidad debido a los altos niveles de satisfacción del cliente que se establecen, así como la exigencia de brindar factores diferenciales en sus productos y servicios, tales como crear experiencias únicas y memorables para sus huéspedes. Este panorama ha generado diversos problemas que impactan las organizaciones prestadoras de servicios de hospedaje. Uno de los más relevantes, tiene que ver con la alta rotación del personal que trabaja en este tipo de empresas.

Surge entonces, la preocupación por implementar políticas de RSE, que incluyan felicidad organizacional. En Colombia esta decisión estratégica aún se encuentra en etapa inicial por parte del sector. Prevalece, entonces, la pertinencia del estudio y el planteamiento de un modelo aplicable de Felicidad Organizacional para el sector hotelero colombiano, donde el cambio de paradigma y la transformación organizacional son necesarios. Por tanto, un modelo de felicidad organizacional debe hacerse con todas las herramientas gerenciales y de liderazgo empresarial disponibles. Esto implica contemplar conceptos y prácticas de la RSE,

normatividad aplicada de sostenibilidad, así como incluir la visión del *Management 3.0*, la planeación y la destinación de recursos para tal fin.

METODOLOGÍA

Este estudio es descriptivo y el paradigma en el que se enmarca es cualitativo. Se busca comprender y desarrollar conceptos para entender el contexto y las personas de manera integral. Se consideran diversos aspectos, factores clave y formas de gestión, que se integran en el modelo de felicidad organizacional propuesto hacia al sector de la hospitalidad.

En tal sentido la vía metodológica se ha concebido de siguiente manera:

1. Revisión de los conceptos construidos acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (literatura disponible), Objetivos de Desarrollo Sostenible, Norma Técnica Sectorial NTS-TS-002 y el Concepto de Management 3.0.
2. Recopilación de estadísticas, informes y evidencias documentales sobre el objeto de estudio.
3. Articulación de datos y cruce de información para definir los requerimientos, elementos, ejes del proceso y las fases de implementación que conlleven a la concreción de la propuesta.

DESARROLLO

Las prioridades de las personas alrededor del mundo están cambiando. Son incluso naciones enteras las que hoy en día están teniendo, cada vez más, en consideración el bienestar de sus ciudadanos. Fue Aristóteles quien, en tiempos de los filósofos griegos, planteó la felicidad y el ser feliz como el “fin último del hombre”,

y ahora, en tiempos modernos, se está desarrollando este fenómeno creciente de la búsqueda de la felicidad individual y colectiva.

Es tanto el auge de la preocupación por la felicidad y el bienestar de las personas en el mundo, que existen países que implementan políticas que les permitan mejorar los niveles de esos dos factores en su población. Es el caso de los monarcas de la pequeña nación de Bután; quienes decidieron medir la situación de su territorio con un índice que terminó por sorprender a la comunidad mundial: la Felicidad Nacional Bruta – FNB, en lugar de medir el Producto Interno Bruto - PIB. Su territorio es de los más pequeños y tienen tal vez una de las menores densidades demográficas en el mundo, pero han logrado llevar el proyecto a tan buen término que impulsaron a la ONU, en el año 2013, a crear el Día Internacional de la Felicidad; hecho que acredita el diario *El Confidencial* de España (2018, párr. 1).

El hecho de que el tema de la felicidad adquiera tal relevancia en tiempos modernos, revela la razón de que existan cada vez más empresas interesadas por aumentar los niveles de bienestar de sus empleados. Es evidente que los principales responsables de la productividad y competitividad de una organización son sus clientes internos, y en la medida en que una empresa pueda mantenerlos contentos, estos, a su vez, realizarán un trabajo de calidad con mejores resultados para beneficio mutuo.

La felicidad organizacional surge como el concepto a aplicar en las empresas con un enfoque social desde su área estratégica, la cual se centra en el funcionamiento humano óptimo y en la exteriorización de actitudes y comportamientos felices de las personas en su entorno laboral. No se trata de políticas empresariales que los obligue a trabajar más o a cumplir metas imposibles.

Es, precisamente, todo lo contrario. La felicidad organizacional es la capacidad de una empresa de ofrecerle a sus empleados un ambiente laboral en el cual se sientan lo suficientemente cómodos como para poder desarrollar por completo todas sus fortalezas, definición que da el experto en liderazgo efectivo Ignacio Fernández (2015, párr. 3). En otras palabras, que cada uno de los colaboradores de una organización pueda gozar de diferentes beneficios y comodidades, para poderse enfocar completamente en su trabajo y rendir al máximo, en perfecta compensación por el compromiso y gratitud que siente para con su empresa. Es una relación mutua de ganar-ganar, que al final permitirá recoger la cosecha de frutos dulces para ambas partes.

No obstante, la implementación del concepto de Felicidad Organizacional (FO) en una empresa no se puede tomar a la ligera. El que los Directivos de una organización decidan incluir la aplicación de la FO en su Estrategia Organizacional debe ir acompañado de un plan estructurado, una gestión de cambio y, sobre todas las cosas, una voluntad inquebrantable por parte de los líderes que sean convocados a este desafío. Se deben considerar los beneficios, compensaciones e incentivos, entre otros aspectos, que se van a ofrecer a los empleados, los cuales revisten gran seriedad y compromiso por parte de la organización. Esto obliga a repensar en un nuevo modelo de organización, de trabajo y por supuesto de gestión. Para ello, uno de los primeros temas a abordar es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Según la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), una empresa no se encuentra ni actúa en un espacio vacío, sino que cada una de las organizaciones tiene un impacto en el ecosistema de su funcionamiento.

Es decir, las empresas en el mundo adquieren responsabilidades y compromisos de carácter social con cada uno de sus colaboradores y con el entorno que las rodea. Y, justamente, la felicidad de las personas se encuentra en ese conjunto de elementos sociales. Razón por la cual, en el 2010 se creó la norma ISO 26000, la cual reglamenta los requisitos básicos para dar cumplimiento a lo que concierne en términos de política y gestión sobre Responsabilidad Social que tienen las organizaciones, esta incluye una guía para conseguir trabajar de forma socialmente consciente y responsable con todos sus actores de interés o stakeholders en la cadena de valor. Estos pueden ser: proveedores, distribuidores, comunidad, ambiente, competidores, gobierno, cliente externo y por supuesto, colaboradores (empleados tanto directos como indirectos).

En el caso colombiano, son las Normas Técnicas Sectoriales-NTS las que reglamentan el funcionamiento de las empresas que prestan servicios turísticos. Estas normas son de carácter obligatorio dependiendo de la actividad económica que se realice. La norma técnica de sostenibilidad dicta la reglamentación que deben cumplir los establecimientos para ser certificados como sostenibles. Esta norma es obligatoria para todos los prestadores de servicios turísticos y, en el sector de la hospitalidad, la norma a cumplir es la NTS-TS 002. El objeto de la norma es “especificar los requisitos ambientales, socioculturales y económicos, y de gestión para la sostenibilidad aplicable a los Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje” (2014, p. 3).

Como se puede ver, los estándares de calidad se han convertido en una exigencia para el sector hotelero, que orienta a los prestadores de servicios

turísticos sobre cómo implementar sus directrices y requerimientos, para cumplir con los aspectos de sostenibilidad y responsabilidad corporativa.

En los últimos años, se ha venido generando una mayor conciencia sobre la construcción de un modelo productivo que impulse un desarrollo sostenible, y así la industria pueda ejercer su actividad económica sin comprometer los recursos sociales y ambientales de las futuras generaciones.

Por su parte, la Organización Mundial de Turismo (OMT) plantea tres pilares fundamentales para el desarrollo de turismo sostenible: uno económico, uno ambiental y, por último, uno social. Así mismo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS emanados de la ONU, mencionan 17 criterios para la búsqueda y perfeccionamiento de la sostenibilidad de las organizaciones, independientemente de su actividad. Esta investigación, a través del Modelo de Felicidad Organizacional presentado, contempla articular, dentro de su propuesta, los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible: No.3, “Salud y Bienestar” y No. 8, “Trabajo decente y crecimiento económico”. El primero, se refiere a que los colaboradores y *stakeholders*, vinculados a procesos directos e indirectos dentro de la organización, perciban “salud y bienestar” en el ambiente, procesos y relaciones. Entendiendo por salud, lo que la Organización Mundial de la Salud (OMS) interpreta como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y que no solo corresponde a la ausencia de afecciones o enfermedades. De manera específica, el modelo de felicidad organizacional propuesto influye sobre la “salud mental” de los colaboradores, generando estados de bienestar, con el cual son conscientes de sus propias capacidades, pueden afrontar las tensiones normales de la vida, pueden

trabajar de forma productiva y fructífera, a la vez que son capaces de hacer una contribución a sí mismos, a su organización y entorno.

El segundo plantea que, para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad. Tendrá que haber oportunidades laborales para toda la población en edad de trabajar, con condiciones de trabajo decente, que permita el aumento de la productividad laboral, la reducción de la tasa de desempleo, la mejora del acceso a los servicios financieros para gestionar los ingresos, acumular activos y realizar inversiones productivas que permita el esencial crecimiento económico sostenido e inclusivo. En este aspecto, la investigación propone tener ambientes humanizados y felices para los colaboradores de los hoteles en Colombia. Esto permitirá el acercamiento de la industria de la hospitalidad hacia un enfoque socialmente responsable y a la vez, sostenible.

Hasta ahora en Colombia, donde la mayor concentración de empresas son de la categoría Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se encuentran pocos ejemplos documentados de organizaciones que están considerando aplicar planes con orientación social hacia sus colaboradores. Se sabe que las empresas multinacionales, y algunas grandes empresas, hacen magnos esfuerzos por mantener y retener el talento de su gente. Prueba de ello, es el auge que ha tenido la participación en el concurso anual que realiza *Great Place to Work Institute - GPTW*. Esta es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas y de lugares de trabajo confiables.

GPTW enfoca sus esfuerzos en la orientación de empresas y organizaciones, para que transformen sus ambientes laborales y con ello, conseguir aumentar el bienestar de su personal. Su misión: “construir un mundo mejor ayudando a las organizaciones a convertirse en grandes lugares de trabajo para todos”, demuestra por qué las empresas en todo el mundo desean presentar su nombre en las listas del ranking que anualmente resume el cumplimiento de este propósito. Aquellas que logran certificarse en su programa obtienen un valor diferenciador, el cual representa orgullo para los trabajadores de cada empresa, además de elevar los niveles de confianza en los *stakeholders*.

Respecto a las organizaciones turísticas, hay algunas que establecieron planes de RSE y que vale la pena mencionar, como el Grupo Empresarial de Viajes Aviatur y, en el sector de la hospitalidad se destaca el Grupo Hotelero Londoño (GHL Hoteles), el cual se identifica como una compañía muy humana que contrata gente feliz. En sus hoteles, los procesos son claros, las competencias definidas siempre apoyadas por un desarrollo tecnológico, lo cual permite estandarizar los perfiles de cada cargo. Su fortaleza se basa en un entrenamiento multiplicador, donde el talento humano exitoso en sus hoteles es llevado por tres meses a capacitar a los nuevos talentos en las nuevas aperturas, volviéndose esto un modelo multiplicador exitoso.

Ellos son ejemplo nacional de sostenibilidad turística y empresarial, con un claro enfoque orientado hacia el bienestar y felicidad de los empleados. El eslogan que los caracteriza en su quehacer al interior organizacional se identifica como: “Creamos experiencias con gente feliz”. La misma que nace desde el interior del ser de cada uno de sus miembros, se amalgama con su clima y cultura organizacional, y con ello, ofrecen al huésped experiencias únicas en servicio, calidad y experiencia.

El que un colaborador perdure en el cargo o no, depende entre otros aspectos, de su percepción de bienestar y felicidad organizacional. Actualmente, el país está presentando altos índices de desempleo (Olaya, 2019, párr. 1). Por lo que, estudiar la situación laboral y, más aún, del sector de la hospitalidad en el país, resulta perentorio para la creación y estructuración del resultante modelo de FO.

A continuación, se presentan datos documentados más recientes sobre las principales causas de ausentismo, empleabilidad y deserción en Colombia y de manera específica, del sector turístico.

Las compañías aseguradoras, las empresas y el gobierno nacional han expresado su preocupación por el evidente desempleo, la informalidad y el incremento en el número de incapacidades que afectan la productividad. Revista Dinero Digital. (2019, p. 3)

De acuerdo con datos del Ministerio de Trabajo entre 2009 a 2017 el sistema ha expedido alrededor de 2.700.000 incapacidades laborales. Las estadísticas indican que por edad, la mayor concentración está entre los 20 a los 39 años, con un 40% de participación. Colombia perdió en 2016 mas de 26 millones de días laborales por incapacidad con un costo de \$200.000 millones. La principal justificación fue la ocasionada por enfermedad causada por el exceso de trabajo lo que limita la capacidad laboral. Revista Dinero Digital. (2019, p. 3)

En el sector turismo, para junio de 2018, según cifras del Instituto Distrital de Turismo (IDT) de Bogotá, los empleos directos del sector turismo, entre estos el alojamiento, tuvieron un crecimiento del 7.9%. Por otro lado, en el último boletín de empleabilidad del Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (CPTUR), para el segundo semestre de 2017, se evidencia que el sector de hospitalidad aportó con

la generación de 83.750 nuevos empleos directos, lo que significó un 0.48% del empleo a nivel nacional. Sin embargo, las cifras de informalidad laboral en este sector son elevadas: para el turismo fue de 69.06% y, dentro de este, el alojamiento registró un 37.15%. De hecho, esta informalidad en la ciudad de Bogotá representó el 52.66% de los empleos en el negocio de hospedaje.

Los datos demuestran que la hospitalidad en Colombia genera una cantidad importante de empleos, ya sean formales o informales. Dentro de los informes presentados por el CPTUR, se hallan cifras de estabilidad laboral demostrados por el tipo de contrato de los empleados; Además, muestra el deseo de éstos por cambiar de trabajo. Lo que indicaría de manera aproximativa, el nivel de insatisfacción de los trabajadores de la hotelería en Colombia.

El informe de Confecámaras (2017) presenta dos estudios en los que analiza los factores que explican el éxito y fracaso de las empresas en Colombia y las claves para su crecimiento extraordinario. En el estudio de “riesgos y razones de fracaso”, menciona unos determinantes clave para tener en cuenta: el tamaño de la empresa, el carácter de multi-establecimiento, la orientación al mercado externo, la incorporación de TIC, el acceso al crédito como apalancamiento financiero y **la estabilidad de sus empleados**. Rotar constantemente el personal de una empresa es sinónimo de altos costos económicos, fallas en la productividad, servicio deficiente, mala señal para la imagen de la compañía y redundante de manera muy perjudicial en pérdida de tiempo y dinero, ya que lo que se invierte en los procesos de búsqueda y selección de personal no produce ningún retorno positivo. Reemplazar a una persona en un cargo operativo le puede costar a una

organización un valor económico de hasta el 150% del salario anual de un empleado (Deloitte, 2017).

La revisión de la estabilidad laboral, dentro del sector turístico se realiza estudiando el tipo de contratación que tuvieron los empleados en el 2017. Los datos de CPTUR, en este caso, arrojan que el alojamiento tuvo un 81.69% de contratación directa, y un 45.57% de contratación a término indefinido. Los contratos a término definido para ese trimestre fueron más del 50%, un claro indicativo de que la rotación del sector hotelero colombiano es considerable. Sumado a esto, se presentan datos de personas con deseos de cambiar su trabajo ocasionado por el subempleo y personas insatisfechas con su trabajo, que ya están actuando para cambiarlo (progreso subjetivo). En el primer caso, el porcentaje es de 27.48%. En el segundo hay un porcentaje total de 10.51%; y este, a su vez, presenta 3 categorías, debido al criterio por el cual cambiaría de trabajo: por uno más acorde a sus competencias, con 9.25%; por uno con menos horas de trabajo, con 3.91%; y por uno con mejores ingresos, con 10.51%.

La felicidad en el trabajo es la percepción individual de cada trabajador de su motivación y el nivel de bienestar que tiene en su ambiente laboral. Esta no se debe confundir con felicidad organizacional, ya que esta es un concepto que abarca a toda la empresa. En todo caso, la primera termina siendo un indicador de la segunda. Para el caso hotelero colombiano las cifras citadas anteriormente demuestran, respecto a estabilidad laboral, que las empresas están en constante búsqueda de personal nuevo. Es decir, los niveles de rotación de personal son altos debido al impacto económico de la estacionalidad turística. Esto puede causar que los empleados no logren desarrollar lealtad y compromiso hacia la organización en

la que laboran y su factores de motivación, bienestar y felicidad, claramente sean escasos o inexistentes.

Surge, entonces, la oportunidad de plantear un Modelo de Felicidad Organizacional aplicable al sector de la hospitalidad en Colombia, que permita reducir los niveles de rotación de personal, permitiendo aumentar la percepción de felicidad en el trabajo y el bienestar de los colaboradores, que a la vez, concrete la sostenibilidad organizacional, no solo en su eje social, sino también en el económico. Pues, un colaborador comprometido, motivado y feliz, será siempre un activo intangible que se convierte en capital humano, con total retorno de la inversión en términos de rentabilidad, objetivos e impacto. Así las cosas, el presente estudio deja claro el momento actual que están viviendo los colaboradores que trabajan en actividades de hospedaje y alojamiento turístico en Colombia, teniendo en cuenta la visión interior de las empresas, los factores externos que la influyen y las variables más frecuentes de los trabajadores en este sector.

RESULTADOS



Figura 2. Modelo de Felicidad Organizacional para el sector de la Hospitalidad en Colombia, elaboración propia (2019), adaptado de Fernández, (2015).

El Modelo de Felicidad Organizacional fue diseñado específicamente para el sector de la hospitalidad teniendo en cuenta los aspectos más relevantes en tendencias para el desarrollo del potencial humano, su aprovechamiento y rendimiento, así como la forma de lograr su apropiación e implementación, partiendo de las directrices rectoras que deben provenir de la RSE, ODS, Norma Sectorial NTS-002 y la gestión del *Management 3.0*. Este, es una guía estructurada que facilita la interpretación y aplicación del concepto de felicidad en el sector como estrategia para lograr ser integrales laboralmente.

Fue concebido como un Sistema de Gestión (entrada, proceso y salida), proactivo, innovador y asertivo, cuyo objetivo principal es explorar, desarrollar y fortalecer la capacidad, competencias, habilidades y actitud del talento humano y sus relaciones laborales-profesionales dentro y fuera de la organización. Por

supuesto, también contempla beneficios en términos sociales y económicos para la organización, respectivamente. Su implementación se plantea hacerla a través de una “Ruta para la Gestión de la Felicidad”, la cual consta de 5 pasos, a saber: Está el RECONOCER, donde colaboradores y organización aceptan la propuesta de modelo de felicidad como instrumento de gestión para beneficio mutuo; sigue el SER, lo intrínseco de cada colaborador y la misión organizacional; continúa con HACER, donde prevalecen las competencias, habilidades y actitud de colaboradores, como también todo lo que disponga cada organización dentro de su propuesta de valor. Como consecuencia de lo anterior, viene el TENER, el logro y los resultados obtenidos para cada parte involucrada, para finalizar con TRASCENDER, que no es otra cosa que la sostenibilidad organizacional, en aspectos económicos y sociales, además de su perdurabilidad competitiva en el tiempo, haciendo de ella un modelo de referencia exitoso a seguir. Por su parte, el colaborador, será un miembro integral, de alto desempeño, autónomo y gestor de sus propias iniciativas, así como un administrador de su vida en equilibrio, con lo cual percibirá bienestar y felicidad.

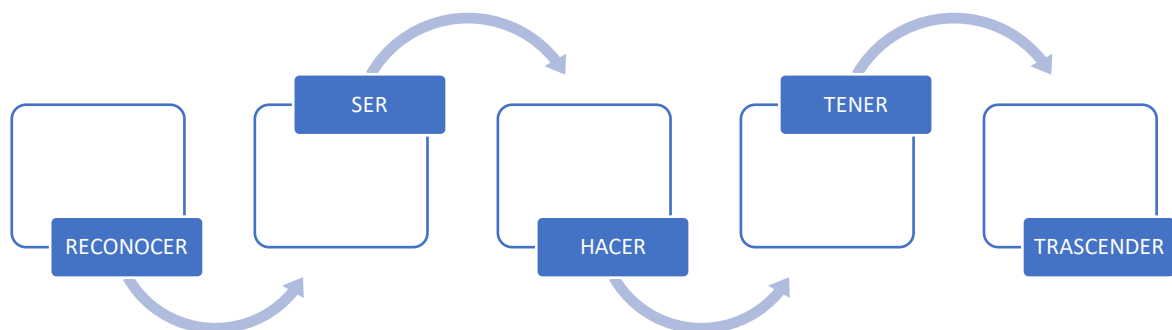


Figura 3. Ruta para la Gestión de la felicidad en la hospitalidad, elaboración propia, (2019).

El Modelo de Felicidad Organizacional basado en Sistema de Gestión, se describe *grosso modo* de la siguiente manera:

ENTRADA (Input) - PRINCIPIOS

El proceso se configura sobre los requerimientos previos por parte de la organización y los colaboradores. Por su parte, la organización debe contribuir con unas políticas declaratorias y procedimentales de RSE, donde uno de sus ejes debe contemplar su compromiso social con el bienestar y felicidad de sus colaboradores. Estas políticas deben ser derivadas de los Principios Corporativos (Misión, Visión, Valores Institucionales, Estrategia Organizacional, entre otros) de cada empresa. Así mismo, deben ir alineadas tanto con los ODS de la ONU que, para el caso de estudio, aplican la No. 3 y la No. 8, como también con la NTS-TS 002 de Colombia, sobre requisitos de sostenibilidad en los Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje.

Posteriormente, el proceso de selección del personal deberá incluir, de forma imperativa, criterios de elección sustentados en la evidencia de Habilidades Blandas e Inteligencia Emocional por parte de los candidatos a vinculación con la organización. Estos son requerimientos básicos para este exigente mundo de servicios como es la atención a huéspedes, ya que se necesita una “materia prima” apta para el proceso de apropiación del modelo de gestión de felicidad organizacional. Entre ellos están aspectos de ética, valores, voluntad férrea (ganancias absolutas, disposición y flexibilidad al cambio).

PROPUESTA DE VALOR

Dentro de la propuesta de valor, hay varias actividades, funciones y planes que permitirán llevar a feliz término la apropiación e implementación de este modelo.

A continuación, las más relevantes por su complejidad:

PLAN DE INCENTIVOS

Un plan de incentivos es un programa que ofrece una organización empresarial a uno o más trabajadores con la finalidad de estimular el desempeño de su actividad laboral y aumentar la producción. Disponer de un buen plan de incentivos hará que los empleados se encuentren más cómodos en su trabajo, estén más motivados, mejoren su productividad, y como consecuencia de ello, tomen la decisión de quedarse en la organización, desempeñando a cabalidad el cargo bajo su responsabilidad. Para elaborar un plan de incentivos, se debe conocer muy bien tanto a la organización como a los colaboradores, para conseguir un equilibrio entre los intereses de ambas partes. A la hora de decidir cuáles son los mejores incentivos laborales hay que identificar que existen dos tipos diferentes: los no económicos y los económicos. Los primeros tienen que ver con la incentivación del ocio, el tiempo libre, la conciliación de la vida laboral y familiar, mejorando la calidad de vida. Hoy día se le conoce como “salario emocional”; mientras que los segundos están ligados al sueldo, las primas, la compensación o los planes de préstamo.

Los planes de incentivos son beneficiosos para los colaboradores y para las organizaciones. Entre sus ventajas están los siguientes aportes:

- Reducen el favoritismo: cuando se producen recompensas desiguales, se crea un entorno de inestabilidad. Con estos programas todos tienen la misma posibilidad de reconocimiento o promoción.

- Generan empleados leales: un buen trabajador que ve recompensado su esfuerzo y su trabajo, se siente valorado y no busca otras alternativas.
- Contribuyen a aumentar la productividad: los incentivos se aplican al conseguir objetivos. Eso hace que los trabajadores se esfuercen más, amplíen su capacidad y aumenten su rendimiento.
- Atraen a personal cualificado: si una empresa cuida y estimula a sus colaboradores, tiene mejor valoración entre los candidatos, lo que atraerá a los profesionales más valiosos.

PLAN DE CARRERA

El plan de carrera es una estrategia fundamental para retener al trabajador, mejorar sus fortalezas y debilidades y conformar las posiciones de sucesión en cargos críticos de la organización. Es un factor clave de satisfacción laboral para los empleados, porque encuentran en la empresa el apoyo necesario para evolucionar en todas las áreas de su vida. Sentirán mayor compromiso, sentido de pertenencia y ganas de retribuir con su trabajo.

Los planes de carrera son estructurados con el fin de proveer a los colaboradores una ruta formal para su desarrollo. Por esta razón, su construcción depende de varios factores como el tipo de empresa, el sector económico y el cargo del empleado. Este programa de desarrollo debe medir competencias técnicas referentes al cargo y la brecha existente con el siguiente en la ruta, habilidades gerenciales para su desempeño presente y futuro, requerimientos y necesidades de la compañía versus intereses y motivaciones del empleado.

El plan de carrera constituye un itinerario a seguir para cada profesional dentro de la empresa y define espacios de tiempo y eventos críticos, que permiten medir resultados en el proceso. Dentro de los pasos a seguir están:

- Identificar cargos clave y las competencias técnicas y gerenciales que se requieren.
- Diseñar el plan de ruta profesional dentro de la organización, lo cual implica planeación a corto y mediano plazo.
- Valorar el conocimiento y talento de los colaboradores.
- Tener como punto de partida los objetivos del negocio.
- Propender por el desarrollo profesional de los colaboradores, sin dejar de lado su crecimiento personal.
- Fomentar espacios de retroalimentación de carrera entre líderes y empleados.
- Crear una cultura de desarrollo en la organización, donde los líderes se constituyan en mentores y acompañantes del proceso de sus equipos de trabajo.
- Considerar al colaborador como un individuo integral, quien en sus decisiones de carrera no solo incluye a la empresa sino también a su familia, valores, sueños y motivaciones.
- Propiciar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial, formación, actualización y diversas formas de florecimiento personal y profesional de los colaboradores.

EMPOWERMENT

Es una nueva filosofía de trabajo que implica un cambio de cultura organizacional. Requiere una serie de cambios de pensamiento, delegación y

ejecución. Es un entendimiento interno entre el líder y las personas con quienes trabaja que conlleva un cambio de actitud y de relación con lo que se hace. Significa crear un ambiente en el cual los colaboradores de todos los niveles sienten que:

- Tienen espacios de participación en la organización.
- Sus criterios y comentarios son tenidos en cuenta.
- Tienen una influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia dentro de sus áreas de responsabilidad.
- Gozan de valoración humana y se les confiere confianza.

Se Comparte:

- Poder
- Responsabilidad
- Comunicación
- Expectativas y recompensas

Con el empowerment se pierde la estructura piramidal y se construyen equipos de trabajo en ambientes colaborativos, auto gestionados y de alto desempeño.

OPERACIÓN FLEXIBLE

La flexibilidad de una organización es una nueva tendencia empresarial, la cual consiste en la capacidad de una organización para responder, adaptarse al cambio, anticiparse a las amenazas, aprovechar las oportunidades futuras y entender sus riesgos. A este concepto se le conoce como la “Capacidad de Resiliencia Organizacional”. Ser consciente de las vulnerabilidades potenciales, adaptarse al cambio y la capacidad de convertir las amenazas en oportunidades son medios para asegurar que un negocio no solo sobrevive, sino que prospera. La flexibilidad

operacional incluye una planificación eficaz, la toma de decisión de construir esa capacidad de adaptación en circunstancias complejas, rápidamente cambiantes y la agilidad para manejar una amplia gama de riesgos únicos para su funcionamiento. En los colaboradores reside esa capacidad para manejar este tipo de eventos no previstos o contingencias no planeadas, ya que ellos nutren con sus tareas cotidianas el buen desempeño de la función operacional. Una de las claves para lograr buenos resultados es seleccionar de forma fidedigna quién ocupará cada cargo dentro de la empresa.

En el sector servicios, específicamente en la industria de la hospitalidad, la operación flexible es una gestión multidisciplinar compleja, que va desde una idea hasta un cliente satisfecho. La satisfacción del cliente, que se consigue al superar las expectativas que este espera de la organización, producto o servicio, a corto, medio y largo plazo, se convierte en un objetivo operativo competitivo y rentable: que éste vuelva a elegir y a comprar el servicio de la empresa.

GESTIÓN DEL MANAGEMENT

Explicado ampliamente en apartados anteriores, resume tres ejes fundamentales de acción: Liderazgo Efectivo Transformacional, que consiste en dirigir el personal a cargo con un rol de firmeza (Qué), pero a la vez, con una actitud de cercanía (Cómo). A continuación los aspectos claves de cada ítem:



Figura 4. Gestión del Management, elaboración propia, (2019).

Ambientes humanizados, describe las condiciones físicas y de ambiente (arquitectura, diseño y mobiliario); estructuras organizacionales orgánicas (no jerárquicas), relaciones interpersonales sanas, afectivas y efectivas; formas de comunicación abiertas, participativas y asertivas, condiciones óptimas de clima y cultura organizacional.

Colaboradores Participativos, se logra con ambientes de trabajo infundidos por el Empowerment. No obstante, también deben existir iniciativas que motiven la participación activa en todas las actividades principales, secundarias y de apoyo de la organización. Estas iniciativas incluyen desde concursos, jornadas de sensibilización, lanzamiento de productos y servicios, reuniones familiares, fiestas de fin de año, juegos y competencias deportivas, workshops, talleres, jornadas de integración, entregas de premios y reconocimientos, entre otros.

SALIDA (*Output*). Resultados

El resultado a obtener en el mediano y largo plazo, es una batería de beneficios tanto para la Organización, como para los Colaboradores, el cual se puede resumir en las siguientes tablas:

RESULTADOS	
PARA LA ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN/RESULTADO/IMPACTO
Productividad Alto Desempeño	Aumento de la Productividad Individual y Grupal. Una productividad elevada de forma sostenida conlleva al alto desempeño de los Colaboradores
Competitividad Fx Diferencial	El modelo de felicidad organizacional es una práctica diferencial que no todas las organizaciones adoptan. Es un factor clave de competitividad en el sector para quienes decidan implementarlo.
Rentabilidad	Ser rentable es el resultado de diversas acciones. Con productividad elevada y factores claves de competitividad se aportan prácticas y gestión para obtener mayores ingresos.
Sostenibilidad	La declaración, apropiación e implementación de políticas propias y normas que alinean el modelo se concretará la sostenibilidad económica y social de la organización.
Clima Organizacional Sano	Un ambiente laboral donde el colaborador es el núcleo de la gestión, crea ambientes humanizados donde se trabaja en sana colaboración, se crean sinergias conjuntas de valor y generan relaciones sanas en todos los niveles de la organización.
Cultura Organizacional Dominante	Cultura Dominante contribuye significativamente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades que cada colaborador desempeña.
Calidad de Servicio	Con calidad en el servicio no solo se satisfacen las necesidades y expectativas del cliente, sino que la mayoría de los momentos de verdad, superan lo previsto por el cliente (huésped).
Excelencia Operacional	Se piensa en excelencia cuando se integran las ventajas competitivas y los factores diferenciales con las características de calidad, eficiencia y eficacia de una organización.
Menor Rotación	Los colaboradores se mantienen más tiempo en su trabajo, concentrados en sus tareas y realizan mayores esfuerzos mentales y físicos en sus jornadas laborales. Elevan su sentido de pertenencia con la organización y demuestran su compromiso con ella. Disminuye el ausentismo, las incapacidades, el tiempo y recursos de reclutamiento, selección e inducción.

Tabla 1. Resultados del Modelo de Felicidad Organizacional, elaboración propia, (2019).

RESULTADOS	
PARA LOS COLABORADORES	DESCRIPCIÓN/RESULTADO/IMPACTO
Engagement	Mayor compromiso o implicación del colaborador que se visibiliza con esfuerzo voluntario y entusiasmo por lo que realiza. Genera valores agregados cuando actúa de forma que va más allá de las demandas que le competen.
Bienestar Subjetivo	Incluye tres aspectos: calidad de vida, estabilidad emocional y satisfacción con lo que se es, se tiene, se hace y se proyecta.
Prosperidad Individual	Equilibrio vida laboral-vida profesional-vida personal, mediante la triangulación psicológica de: cuerpo, emoción y espíritu. Es un estado adecuado de seguridad, confianza, credibilidad, justicia, identidad, esperanza, equidad y libertad.
Relaciones Positivas	Desarrollo y fortalecimiento de las relaciones interpersonales que favorecen el florecimiento y bienestar de los individuos. Un nivel óptimo de relaciones positivas con los demás implica tener relaciones estrechas y cálidas, preocuparse por el bien de los que nos rodean, ser más empáticos, afectuosos y cercanos.
Aprendizaje Continuo	Capacidad indispensable para mejorar la competitividad de las empresas y el perfil profesional de los colaboradores. Implica una predisposición continua del empleado a superarse y a mantenerse actualizado en su ámbito de actuación mediante el aprendizaje y la mejora de habilidades tanto técnicas como humanas.
Estabilidad Laboral	Es el derecho que tiene un trabajadora conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas. La disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación. Un colaborador satisfecho, motivado y feliz no toma fácilmente la decisión de retirarse del cargo.

Tabla 2. Resultados del Modelo de Felicidad Organizacional, elaboración propia, (2019).

CONCLUSIONES

Las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) son indispensables para las empresas actuales como estrategia para la sostenibilidad de cualquier tipo de organización. Dentro de estas estrategias vale la pena resaltar la importancia del bienestar de los colaboradores a partir de políticas e iniciativas integrales de RSE.

La felicidad laboral es un concepto que ha cobrado gran relevancia en los últimos años en las organizaciones ya que busca promover el bienestar y la satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo, así como también es un motor para promover la productividad.

La relación que existe entre la RSE y felicidad se basa en la gestión organizacional orientada bajo unos principios éticos que desarrollan acciones con repercusiones positivas en la sociedad y en los colaboradores. Dentro de estos factores éticos se encuentra el respeto por los derechos de los colaboradores, procurando que trabajen en condiciones dignas y óptimas, las cuales influyen de manera directa en su felicidad laboral, aunque sea diferente para cada persona y con diversos factores internos y externos que intervienen en la satisfacción, contribuyendo a la retención del talento.

La industria de la felicidad se ha considerado a todas las actividades relacionadas con el turismo, pues en cada una de ellas las personas buscan, encuentran y compran momentos memorables, experiencias significativas y espacios para el esparcimiento y aprovechamiento del tiempo libre. Para poder entregar al cliente, visitante, turista o huésped estas gratas experiencias, se necesita contar con personal comprometido, altamente motivado, que realice su

trabajo con entusiasmo y que pueda “sorprender”, en cada momento de encuentro con el cliente. Un colaborador feliz, entregará experiencias felices.

La felicidad en el plano laboral contempla varios los factores que la influyen: contar con un buen líder, poder desarrollar las habilidades personales, disfrutar de un buen salario, realizarse personalmente, aplicar los conocimientos adquiridos, el reconocimiento y la cercanía al trabajo.

Felicidad Organizacional es diferente a Felicidad en el Trabajo:

La Felicidad Organizacional hace referencia a la capacidad de una compañía para ofrecer y facilitar a sus colaboradores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales que conduzca el desempeño hacia metas sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable que genere ventaja competitiva para la organización. (Fernández, 2015)

Para ello, la organización debe coordinar recursos, políticas de RSE y gestión para hacer una oferta de valor a los colaboradores que permita balancear la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores, con el propósito de obtener niveles satisfactorios de productividad individual y grupal.

Felicidad en el Trabajo es la percepción personal y subjetiva de los colaboradores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo. En esta percepción hay aspectos clave como: el clima y cultura organizacional, las condiciones óptimas de bienestar laboral y el sentido de pertenencia como promotor de estabilidad y permanencia en el cargo de desempeño. (Fernández, 2015).

REFERENCIAS

- Actualícese.com. (2016). Rotación de personal, un síntoma nefasto del fracaso empresarial en Colombia. Recuperado de <https://actualicese.com/actualidad/2017/10/23/rotacion-de-personal-un-sintoma-nefasto-del-fracaso-empresarial-en-colombia/>
- Amaya, I., Guzmán, H., & Salazar, L. (septiembre, 2018). Turismo sostenible desde la responsabilidad social empresarial caso de estudio en el grupo hotelero Londoño (GHL) de Colombia. *Revista de Turismo, Patrimonio y Desarrollo*, 8, 1-11.
- Appelo, J. (2017). *Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Crawfordsville, Estados Unidos: Pearson education, Inc.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8.^a ed., Trad. M. Paterna). México D.F, México: Interamericana editores.
- Castro, A., Mercado, L., & González, N. (2017). Responsabilidad Social Corporativa en Cadenas Hoteleras en Colombia. *Panorama Económico*, 24, 283-296.
- Centro de Pensamiento Turístico de Colombia. (2017). Boletín de empleo del sector turismo 2017-Q2. Recuperado de http://www.unicafam.edu.co/images/Noticias/2018/cptur_informe/Informe_empleabilidad_Colombia.pdf
- Confecámaras. (2017). Confecámaras presenta dos estudios en los que analiza los factores que explican el éxito y fracaso de las empresas en Colombia y las claves para su crecimiento extraordinario. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/545-confecamaras-presenta-dos->

[estudios-en-los-que-analiza-los-factores-que-explican-el-exito-y-fracaso-de-las-empresas-en-colombia-y-las-claves-para-su-crecimiento-extraordinario](#)

El Confidencial. (20 de marzo de 2018). Bután, paraíso en el Himalaya y creador del Día Internacional de la Felicidad. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/mundo/2018-03-20/dia-internacional-felicidad-20marzo_1538280/

El mundo ok. (2019). 21 tipos de alojamiento: conceptos claves de hoteles. [Gráfico] Recuperado de <https://elmundook.com/conceptos-claves-de-tipos-de-alojamiento/>

Fernández, I. (2015). ¿Qué es la felicidad organizacional? Recuperado de <http://ignaciofernandez.blogspot.com/2015/06/que-es-la-felicidad-organizacional.html>

Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional. Cómo construir felicidad en el trabajo* [Gráfico]. (p. 72). (1.ª ed.). Santiago, Chile: Ediciones, B Chile.

NTS TS 002. Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Requisitos de Sostenibilidad. Bogotá, 2014.

Instituto Distrital de Turismo. (2018). Boletín de datos y cifras turísticas de la ciudad de Bogotá. Boletín N° 4. Recuperado de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/boletin_4_junio_2018.pdf

Netmind. (2018). Management 3.0: Agile Management and Leadership. Recuperado de <https://www.netmind.es/curso/management-3-0-agile-management-and-leadership/>

Olaya, M. (02 de junio de 2019) ¿Por qué Colombia afronta estas altas tasas de desempleo? *RCN Radio*. Recuperado de

<https://www.rcnradio.com/economia/por-que-colombia-afrenta-estas-altas-tasas-de-desempleo>

Peña, D., & Serra, A. (2012). Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 1456-1480.

Redacción Portafolio. (14 de julio de 2013). Responsabilidad Social en el sector hotelero colombiano. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/responsabilidad-social-sector-hotelero-colombiano-83850>

Revista Dinero. (14 de junio de 2019). ¿Desempleo, que es lo que realmente está ocurriendo? *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/podcast/analisis-portada-dinero/articulo/desempleo-que-es-realmente-lo-que-esta-ocurriendo/273252>

Téllez, C. (2015). *Aproximación a la Responsabilidad Social Empresarial Hotelera en Colombia: reflexiones a partir de la perspectiva cualitativa*. Manuscrito inédito. Facultad de ciencias económicas, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.